

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION*
PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA HUKUM
DAN HAM KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RI**

Lita Regiana

Universitas Diponegoro
lita.regiana@yahoo.com

Abstract. Substitution of leader that causes changes in leadership style, the presence of factors inhibiting the work culture of discipline and ability to adapt and percentage of employees who participate in training are problems that can hinder learning organization. This study aimed to examine the effect of leadership styles, organizational culture and emotional intelligence toward learning organization in the Human Resources Development Agency of Law and Human Rights, Ministry of Law and Human Rights. This study used quantitative methods. The population of this study is all the employees of the Agency as many as 175 people. The sampling technique using probability sampling, with proportional random sampling, found a sample of 122 people, obtained by the formula Slovin. Data were analyzed using multiple regression analysis. The results showed that the leadership style, organizational culture and emotional intelligence partially and simultaneously have significant effect on learning organization. Transformational leadership style, learning culture and social skills have a more significant effect than the other dimensions to the dimensions of a learning organization. Transformational leaders, the formation of a culture of learning and the improvement of adaptability skills can promote the establishment of a learning organization.

Keywords: leadership style, organizational culture, emotional intelligence learning organization.

Abstrak. Pergantian pemimpin yang menyebabkan perubahan gaya kepemimpinan, diprediksi adanya faktor penghambat budaya kerja disiplin dan kemampuan menyesuaikan diri serta persentase pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan merupakan permasalahan yang dapat menghambat *learning organization*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM (BPSDM Hukum dan HAM), Kementerian Hukum dan HAM RI. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian seluruh pegawai BPSDM sebanyak 175 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling*, dengan *proportional random sampling*, dengan menggunakan rumus Slovin ditemukan sampel sebanyak 122 orang sebagai responden. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya belajar dan

kemampuan sosial memiliki pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya terhadap dimensi *learning organization*.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional, *learning organization*.

PENDAHULUAN

BPSDM Hukum dan HAM merupakan unit eselon I di Kementerian Hukum dan HAM yang memiliki tugas dalam mengembangkan sumber daya manusia. BPSDM dituntut untuk menjadi organisasi yang terus berkembang untuk dapat memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai. BPSDM dengan sebutan kampus pengayoman perlu menjadi organisasi yang memberikan iklim akademis dan pembelajaran dimana setiap yang ada di dalamnya merasa benar-benar dalam sebuah kampus.

Pemimpin di semua level eselon memiliki peranan penting dalam mewujudkan iklim belajar. Pergantian pemimpin di unit Eselon I di lingkungan BPSDM Hukum dan HAM cukup dinamis. BPSDM mengalami pergantian kepemimpinan di level Pimpinan Tinggi Madya sebanyak lima kali dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Rata-rata jangka waktu menjabat selama kurun waktu tahun 2010-2015 adalah 11 bulan yang menandakan terjadi pergantian pemimpin yang cukup cepat di BPSDM Hukum dan HAM. Perubahan pemimpin berarti pula perubahan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan setiap orang akan berbeda, dan akan memberikan perbedaan pula dalam penerapan kebijakan dan aturan.

Salah satu kegiatan di BPSDM yang merupakan kebijakan pimpinan adalah apel pagi dan sore. Kegiatan apel merupakan salah satu cara untuk memfasilitasi pemberian informasi dan peningkatan disiplin pegawai yang dimulai dari Tahun 2013. Kegiatan apel pagi dan sore menjadi sarana bagi para pimpinan untuk memberikan pengarahan, pengumuman dan motivasi, apresiasi, kepada para pegawai. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kegiatan yang diwajibkan atas perintah pimpinan dan diawasi secara langsung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi. Pemimpin yang hadir tepat waktu pada apel pagi dan sore mendorong pegawai untuk mengikuti apel tepat waktu pula. Rata-rata ketidakhadiran karena alasan terlambat/pulang cepat dan tanpa keterangan selama tahun 2014 adalah sebesar 16,38 % dari total ketidakhadiran dalam apel (dengan semua jenis alasan: sakit, izin, dinas luar, terlambat dan tanpa keterangan), yang menunjukkan bahwa masih cukup banyak pegawai yang tidak berpartisipasi dalam apel karena target ketidakhadiran yang disebabkan alasan terlambat/pulang cepat dan tanpa keterangan adalah 0%.

Kegiatan apel merupakan salah satu upaya organisasi untuk membentuk budaya kerja disiplin. Pegawai yang mengikuti apel dengan rutin akan terbiasa untuk melakukan pekerjaan menurut jadwal yang telah ditentukan. Pegawai juga menerima pengumuman, sosialisasi nilai-nilai, motivasi maupun peringatan dari pimpinan, yang akan membentuk nilai-nilai yang dianut secara bersama-sama. Pegawai yang terlambat dan tidak mengikuti apel tanpa keterangan akan menghambat proses internalisasi nilai-nilai organisasi dan pembentukan budaya disiplin.

Partisipasi pegawai dalam apel menunjukkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Ketidakhadiran pegawai dalam apel karena

alasan terlambat atau tanpa keterangan menunjukkan masih ada pegawai yang belum dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan baik. Pegawai yang hadir apel hanya karena diperintah oleh pimpinan atau takut mendapatkan sanksi menunjukkan kemampuan individu yang belum optimal dalam menyadari perubahan lingkungan (*self-awareness*) dan menyesuaikan diri dengan perubahan aturan kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan. Kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan merujuk pada konsep kecerdasan emosional.

BPSDM sebagai kampus pembaruan yang memiliki tugas untuk mengelola pendidikan dan pelatihan perlu membudayakan *learning process*, yaitu suatu proses individu menguasai pengetahuan baru dan berdampak bagi perubahan perilaku serta perkembangannya dalam organisasi sehingga organisasinya menjadi *learning organization*. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara bagi anggota organisasi belajar mengembangkan diri, juga sebagai fasilitas dari pihak manajemen agar individu dapat belajar dari sesama anggota organisasi. BPSDM sebagai lembaga penyelenggara Diklat melakukan upaya dalam meningkatkan jumlah alumni dan kualitas penyelenggaraan diklat untuk mencapai tujuan rencana kerja organisasi serta mendorong menjadi organisasi pembelajar.

Pada tahun 2014, BPSDM mulai menyelenggarakan diklat berbasis teknologi dengan metode *e-learning*, selain menyelenggarakan diklat dalam kelas. Diklat *e-learning* bertujuan untuk mempercepat waktu tunggu atau kesempatan pegawai mengikuti diklat (*training rate*) dari yang sebelumnya 1:14 (1 pegawai memerlukan waktu 14 tahun untuk mengikuti diklat) menjadi 1:4 (1 pegawai memerlukan waktu 4 tahun untuk mengikuti diklat). Diklat *e-learning* merupakan upaya terobosan yang dilakukan untuk mendorong BPSDM menjadi organisasi pembelajar dengan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi pegawai untuk mengikuti diklat.

Capaian jumlah alumni peserta diklat (*in class*) belum mencapai persentase 100% dari target yang telah direncanakan pada tahun 2012 dan 2013 yang berarti masih ada kekurangan pencapaian target peserta. Pada tahun 2014, realisasi alumni diklat mencapai 100%, namun jumlah *output* hanya berkisar sepertiga ($\frac{1}{3}$) dari jumlah pada tahun 2012 atau 2013. Oleh karena diklat *e-learning* baru diselenggarakan pada tahun 2014, maka target dan realisasi peserta *e-learning* hanya ditampilkan pada tahun 2014. Capaian jumlah peserta *e-learning* lebih rendah bila dibandingkan dengan capaian jumlah peserta diklat di kelas. Rata-rata persentasi peserta yang lulus diklat *e-learning* baru 69,13% dari target, yang menandakan bahwa perlu ada perbaikan untuk meningkatkan capaian jumlah peserta yang berarti pula semakin mendorong organisasi menjadi *learning organization*.

Organisasi pembelajar memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena *learning organization* memfasilitasi individu di dalamnya untuk belajar, maka salah satu indikator yang menandakan suatu organisasi merupakan organisasi pembelajar adalah kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh BPSDM dibandingkan dengan jumlah total pegawai pada tahun yang sama dari tahun 2012 sampai tahun 2014 masih dibawah 60%, yang menandakan partisipasi pegawai mengikuti diklat belum optimal, masih banyak pegawai lainnya yang

belum mengikuti diklat. Pada tahun 2014, persentase pegawai yang mengikuti diklat kurang dari 50%. Permasalahan dan kekurangan yang muncul menjadi tantangan bagi BPSDM untuk terus melakukan upaya perbaikan dalam memenuhi pengembangan sumber daya manusia Kemenkumham RI.

Berdasarkan paparan masalah tersebut maka perlu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk: Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization*, mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization*, mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap *learning organization*, serta mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015:249). Greenberg (2011:477) mengemukakan pemimpin sebagai individu diantara kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh di atas lainnya. Kepemimpinan merupakan proses dimana satu individu mempengaruhi yang lain menuju kelompok tertentu. Kreitner dan Kinicki (2014:201) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi yang lain untuk mencapai sasaran yang sama. Para pemimpin merupakan individu yang membantu orang lain mencapai sasarnya, kepemimpinan juga dilihat sebagai alat pencapaian sasaran. Bass (1990) dalam Kristanti dan Hatane (2014:166) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu model interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok yang mengatur ulang situasi, persepsi dan ekspektasi dari para anggota. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi pada kinerja organisasi (Sahaya, 2012:96). Gaya kepemimpinan merujuk pada upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, dapat melalui memberikan petunjuk atau perintah.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dimana terdapat individu yang mempengaruhi individu lain atau lebih untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sama. Burns (1978) dalam Mahseredjian *et al.* (2011:270) mengemukakan dua tipe kepemimpinan, yaitu: (1) Kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional mengarahkan pengikutnya melalui penetapan tujuan dengan menjelaskan arah dan tugas-tugas pekerjaan, melakukan upaya untuk memahami kebutuhan individu dan membantu bawahan untuk membangun kepercayaan diri sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sukses. Bass & Avolio dalam Sahaya, (2012:98) merevisi model gaya kepemimpinan transaksional menjadi *contingent reward* dan *management by exception*. (2) Kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih kepada pemberian stimulus secara intelektual. Bass dan Avolio (1989) dalam Mahseredjian *et al.* (2011:270) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempertimbangkan organisasi sebagai sistem kerja luas yang diharmonisasikan. Para pemimpin transformasional merupakan para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui

kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2015:261). Bass dalam Mahseredjian *et al.* (2011:270) mengatakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, terdiri dari: (a) Pengaruh yang ideal (*idealized influence*). Pemimpin menekankan pada moral dan etika pada keputusan yang dibuatnya, menunjukkan keinginan mengorbankan kepentingan pribadi untuk organisasi. (b) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Pemimpin yang menggunakan inspirasi sebagai cara meningkatkan motivasi, membangun visi yang jelas dan menginspirasi organisasi. (c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin menawarkan pengikutnya untuk membangun ide kreatif, mendorong pengikut untuk menggunakan imajinasinya dan melihat masalah dari pandangan yang berbeda. (d) Perhatian individu (*individualized consideration*). Pemimpin mendampingi pengikut dalam mengembangkan ide-ide yang kuat dan menghabiskan waktu dan usaha untuk mendampingi dan melatih dalam rangka menjadi pekerja yang produktif.

Budaya dalam organisasi merupakan pembeda, yaitu yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain. Robbins & Judge (2011:554) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem yang dibagi bersama yang dimaknai oleh anggota kelompok yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner dan Kinicki, 2014:62). Budaya organisasi membagi nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari identitas sebuah perusahaan/organisasi.

Greenberg (2011:511) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang meliputi sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi, diartikan sebagai seperangkat asumsi dasar yang dibagi oleh anggota organisasi. Gorman dalam Lukito dan Elsy (2014: 112) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang menyediakan aturan untuk berbagi informasi, mencapai kesepakatan umum dan bertindak atas maknanya. Daft (2013:390) mendefinisikan budaya sebagai seperangkat nilai, norma, kepercayaan dan pemahaman yang dibagi diantara anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam berpikir, merasakan dan bertindak. Definisi tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari sistem nilai, norma, aturan yang dibagi oleh anggota organisasi dan mencapai kesepakatan umum yang menjadi dasar bagi anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor kunci yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi dapat mendorong terciptanya iklim belajar pada suatu organisasi. Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat asumsi dasar yang meliputi sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi dan menjadi kesepakatan bersama yang menentukan anggota organisasi dalam berperilaku.

Danaeefard *et al.* (2012:1926) mengilustrasikan kerangka konseptual budaya organisasi dengan empat dimensi, yaitu sebagai berikut: (1) *Bureaucratic culture*. Budaya yang memiliki ciri infleksibilitas, aturan yang kaku,

tersentralisasi dan memiliki gaya memimpin afirmatif. (2) *Competitive culture*. Budaya yang memiliki ciri fleksibilitas yang tinggi, integrasi yang rendah, hubungan kontrak antara karyawan, loyalitas yang rendah, identitas budaya yang rendah dan bertujuan pada tujuan kuantitatif. (3) *Participative culture*. Budaya partisipatif memiliki ciri fleksibilitas yang rendah, integrasi yang tinggi, loyal, komitmen personal, kerja sama, penerimaan sosial yang tinggi, dan *tendency to satiability*. (4) *Learning culture*. Budaya pembelajaran memiliki ciri selalu berubah, perluasan wawasan, peka dan responsif terhadap perubahan eksternal, lingkungan yang kompleks, keunggulan kompetitif, adanya informasi mengenai lingkungan, menggabungkan informasi dan proses lingkungan, pengembangan pelayanan, mendorong inovasi dan kreativitas, komitmen organisasi.

Salovey dan Mayer (1990) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1923) pertama kali memperkenalkan konsep kecerdasan emosional sebagai tipe sosial dari inteligensi, terpisah dari inteligensi umum. Salovey & Mayer (1990) dalam Labbaf *et al.* (2011:537) menyatakan bahwa kecerdasan emosional didefinisikan kemampuan untuk memonitor emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan diantaranya dan menggunakan informasi untuk menunjukkan pikiran dan tindakan dari individu. Berdasarkan definisi tersebut, kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengelola emosi yang membedakan kemampuan individu yang ditunjukkan dalam hubungan sosial.

Kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenal makna emosi-emosi dan hubungan-hubungan dan digunakan untuk membentuk serta memecahkan masalah. Kreitner dan Kinicki (2014 : 141) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk diri sendiri dan hubungan seseorang dengan cara yang dewasa dan konstruktif. Pengertian kecerdasan emosional mencakup kerangka kognitif dan afektif yang lebih konstruktif.

Kecerdasan emosional dilihat sebagai hal yang terpisah dari inteligensi kognitif (yang diukur melalui tes IQ) dan melengkapi inteligensi akademis (diukur melalui kinerja akademis). Baron (1997) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1923) menjelaskan kecerdasan emosional sebagai pengaturan dari kemampuan non-kognitif, kompetensi dan keterampilan yang mempengaruhi individu untuk sukses secara konsisten (konformitas) dengan permintaan dan tekanan lingkungan. Pengertian tersebut memperluas konstruk kecerdasan emosional dengan cara menggabungkan beberapa karakteristik kepribadian (empati, motivasi, persistensi, ketrampilan sosial dan kehangatan).

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasakan, memahami dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan (verbal dan non verbal) yang memungkinkan seseorang untuk menciptakan, mengenal, mengeskpresikan, memahami dan mengevaluasi emosi diri dan orang lain untuk tujuan membimbing, pemikiran dan tindakan yang secara sukses selaras dengan permintaan dan tekanan lingkungan.

Goleman (2001) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1923) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merujuk pada kapasitas untuk mengenali perasaan diri sendiri dan yang lainnya, untuk memotivasi sendiri dan untuk mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungan. Goleman (1995) dalam Saeidipour *et al.* (2012:2503) mempercayai bahwa kecerdasan emosional meliputi

elemen internal (konsep diri, perasaan independensi, kapasitas aktualisasi diri dan mengambil keputusan) dan eksternal (hubungan interpersonal, empati dan merasakan tanggung jawab). Kecerdasan emosional meliputi kemampuan individu untuk menerima realitas, bersikap fleksibel dan memecahkan masalah emosional. Goleman (1995) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1926) mengembangkan dimensi kecerdasan emosional yang digunakan, yaitu sebagai berikut: *Self awareness, Self regulation, Sympathy, Social skills, Self Stimulation*.

Garvin (1993) dalam Mahseredjian *et al.* (2011:269) mengemukakan bahwa *learning organization* merupakan organisasi yang memiliki kapasitas yang kuat untuk mencapai, memanfaatkan dan membagi pengetahuan secara berkesinambungan dengan tujuan mencapai kesuksesan organisasi. Organisasi yang dilatih untuk berbagi pengetahuan dapat mengubah karyawan menjadi lebih berkompeten. Pimapunsri (2014:7) menyatakan bahwa *learning organization* merupakan subjek terhadap perubahan lingkungan dan berpengaruh terhadap kondisi bisnis. *Learning organization* dapat dilihat sebagai pemberdayaan individu dan kelompok sumber daya manusia sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif baik di dalam maupun luar organisasi (Mony, 2011:94).

Menurut Senge (1990) dalam Mahseredjian *et al.* (2011:269), *learning organization* atau organisasi belajar adalah: “*Organization where people continually expand their capacity to create the result they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning to see the whole together.*” Pendapat Senge itu menunjukkan bahwa organisasi merupakan tempat individu secara terus menerus memperluas kemampuan untuk mewujudkan apa yang sesungguhnya diinginkan. Watkins dan Marsick (1993) dalam Pimanpunsri (2014:8) mendefinisikan *learning organization* sebagai sesuatu yang menangkap, membagi dan menggunakan pengetahuan untuk mengubah cara organisasi merespon terhadap perubahan. Marsick dan Watkins (2003) dalam Lukito dan Elsy (2014:113) juga menjelaskan bahwa *learning organization* adalah sebuah organisasi yang terus-menerus belajar dan dengan kapasitasnya untuk berubah. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan *learning organization* terkait erat dengan perubahan, dimana organisasi memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan.

Marquardt (1995) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1922) menyampaikan bahwa ketika berbicara mengenai *learning organization*, fokusnya adalah pada sifat alamiah organisasi dan mempelajari sistem, prinsip dan karakteristik organisasi yang belajar secara kolektif. Sebuah organisasi belajar merupakan organisasi yang mendukung dan mendorong proses belajar individu dan kelompok secara berkesinambungan dalam organisasi dan dapat dikenali dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal (Mbassana, 2014:15).

Garvin (1993) dalam Danaeefard *et al.* (2012:1922) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, menggunakan dan mentransfer pengetahuan dan dapat menyesuaikan diri dengan perilaku yang merefleksikan pengetahuan dan visi. Chang (2007) dalam Emilisa (2012:227) mengemukakan *learning organization* adalah organisasi dimana orang-orang senantiasa memperluas kecakapannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola-pola

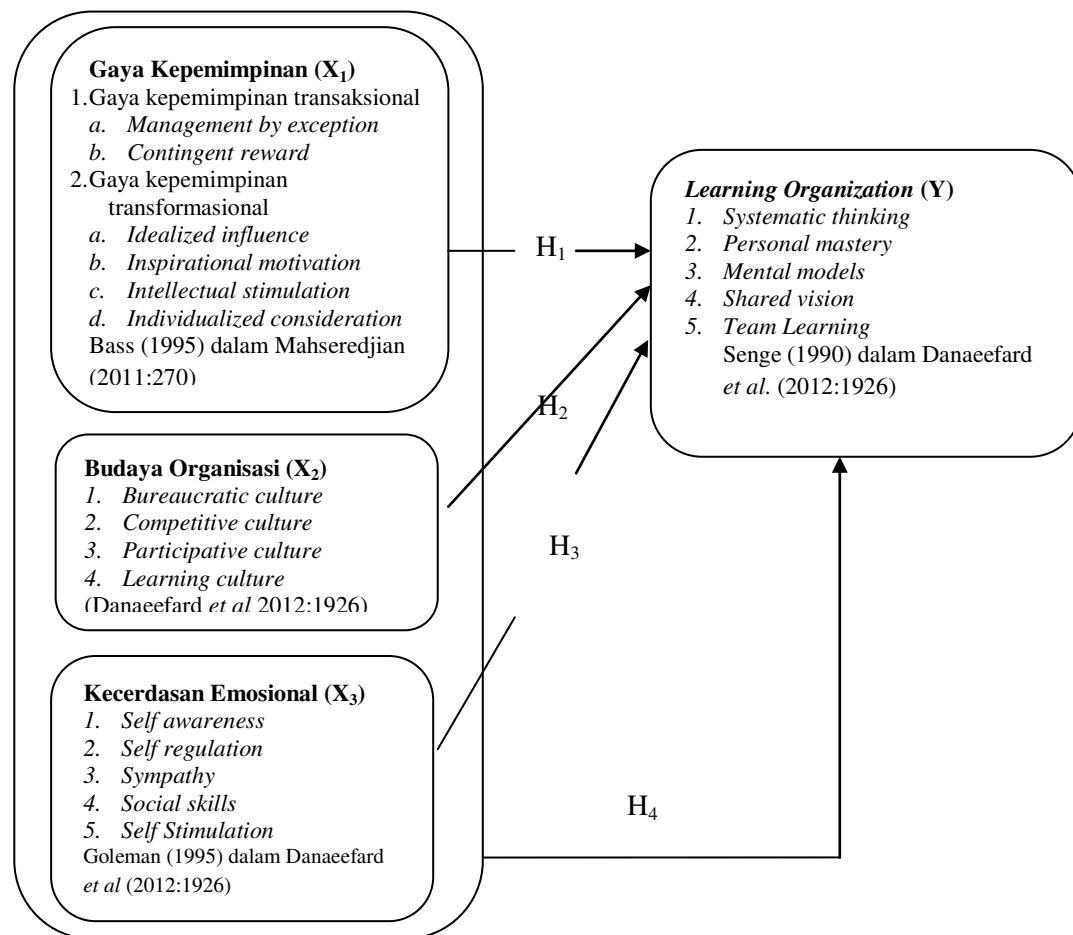
berpikir baru, dimana aspirasi kolektif diberi keleluasan dan dimana orang senantiasa belajar untuk mempelajari cara belajar bersama atau dapat juga dikatakan *learning organization* adalah suatu organisasi dimana setiap orang berusaha untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah, memperluas pengalaman dalam organisasi, berkembang dan meningkatkan keterampilannya. Dalam pengertian ini, organisasi belajar merupakan organisasi yang belajar secara bersama-sama dengan sekuat tenaga dan terus menerus mentransformasikan diri untuk mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan dengan lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Berdasarkan uraian pengertian *learning organization*, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* merupakan organisasi dimana anggotanya dapat memperluas kapasitasnya dan secara berkelanjutan terus belajar yang diinginkan dalam rangka meningkatkan kapabilitasnya dalam menghadapi perubahan.

Senge (1990) dalam Emilisa (2012:228) menjelaskan bahwa *learning organization* terdiri dari beberapa dimensi, yaitu: (1) *Systematic thinking*, yaitu pola berpikir sistem merupakan kerangka konseptual, suatu bagan pengetahuan dan alat yang telah dikembangkan selama lebih dari 50 tahun. (2) *Personal mastery*, yaitu keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara terus menerus dan memperdalam bvisi pribadi seseorang, memfokuskan energi atau mengembangkan kesabaran dan melihat realitas secara objektif. (3) *Mental models*, yaitu kedisiplinan bekerja dengan model mental dimulai dengan mengubah cermin hati, belajar menggali gambaran internal yang dimiliki oleh seseorang terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti untuk pengkajian yang cermat. (4) *Shared vision*, yaitu praktek membangun visi bersama melibatkan keterampilan menggali gambaran masa depan bersama yang saling dibagikan yang membantu komitmen sejati dan keikutsertaan dibanding hanya sekedar pemenuhan. (5) *Team learning*, merupakan proses pengembangan kapasitas untuk menyearahkan sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggota organisasi.

Kerangka Pemikiran dan Penelitian Terdahulu. Kerangka pemikiran dan hipotesa yang baik dilengkapi penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional terhadap *learning organization*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diperoleh pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap *learning organization*. Penelitian terdahulu dilakukan oleh: Rijal *et al.* (2010), Hantoro (2010), Mahseredjian *et al.* (2011), Sahaya (2012), Emilisa (2012), Lang (2013), Pimanpunsri (2014), Setiawan dan Elsy (2014), Kristanti dan Saerce (2015), serta Octavia dan Devie (2015). Penelitian terdahulu dipakai untuk menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap *learning organization*, sesuai penelitian terdahulu dari Rijal *et al.* (2010), Danaeefard *et al.* (2012), Lukito dan Elsy (2014). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hantoro (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasi *learning organization*. Penelitian yang dilakukan oleh Emilisa (2012) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif *organizational culture* terhadap *learning organization*. Peneliti memperkirakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap *learning organization*.

Penelitian terdahulu pengaruh kecerdasan emosional terhadap *learning organization* menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Labbaf *et al.* (2011), Saedidipour *et al.* (2012) dan Danaeefard *et al.* (2012), Gosh (2012). Peneliti memperkirakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*. Sesuai penelitian terdahulu diperoleh bahwa yang menyatakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, yaitu dari penelitian Hantoro (2010), Rijal (2010). Penelitian dari Danaeefard *et al.* (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*.

Pembuatan kerangka pemikiran untuk mendapatkan hipotesa-hipotesa, yaitu:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Dari Berbagai Teori (2015)

Hipotesis. Untuk mencapai tujuan penelitian di atas, maka terbentuk beberapa hipotesis penelitian ini, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM (H₁). (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM

Hukum dan HAM (H₂). (3) Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM (H₃). (4) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM (H₄).

METODE

Desain Penelitian. Penelitian bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Variabel dan Pengukuran Variabel. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas (*independent*) yaitu gaya kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, budaya organisasi berdasarkan dimensi budaya birokrasi, budaya partisipatif, budaya kompetitif, budaya belajar dan kecerdasan emosional berdasarkan dimensi *self awareness*, *self regulation*, *sympathy* dan *social skills* terhadap 1 (satu) variabel terikat (*dependent*) yaitu *learning organization* berdasarkan dimensi *systematic thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan *team learning*.

Untuk melengkapi data pada penelitian ini maka peneliti membuat tabel mengenai definisi operasional dan pengukuran variabel yang terdiri dari : 4 Variabel, 16 dimensi serta 116 kalimat pernyataan kuesioner.

Data dan Metode Pengumpulan Data. Penelitian ini memperoleh data kuantitatif dari hasil kuesioner yang dibagikan pada responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuisisioner untuk mendapatkan respon langsung dari para responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM, juga data mengenai karakteristik individu meliputi jenis kelamin, masa kerja, latar belakang pendidikan, usia, jabatan. Data sekunder diperoleh dari literatur mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*, baik dari buku yang ditulis para ahli dan dari jurnal-jurnal internasional untuk mengetahui hasil penelitian sebelumnya.

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel. Populasi yang akan diteliti adalah pegawai BPSDM Hukum dan HAM yang ditempatkan di Pusat Pengembangan dan Sekretariat dan menduduki jabatan administrator, pengawas dan pelaksana sejumlah 175 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan *probability sampling*, yaitu *proportional random sampling*. Dalam menghitung dan menentukan jumlah sampel, peneliti memakai rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5%, dalam menghitung dan menentukan jumlah sampel, diperoleh sampel sejumlah 122 orang. Skala pengukuran yang dipakai dalam pengukuran variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional dan *learning organization* adalah Skala Likert 5 poin, dengan pilihan jawaban yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Uji validitas menunjukkan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Semakin tinggi validitas alat tes, maka alat tes tersebut semakin mengenai sasarannya atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur dengan menggunakan teknik analisis koefisien korelasi *Product-Moment Pearson*, untuk menyatakan butir valid atau tidak valid digunakan ketentuan *Corrected Item-Total* (CITC) atau disingkat dengan r (Koefisien korelasi), jika r hitung $\geq r$ tabel, maka dinyatakan valid dan jika r hitung $\leq r$ tabel, maka dinyatakan tidak valid. Uji Reliabilitas artinya uji yang dilakukan untuk mengukur tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, berarti pengukuran tersebut mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas (*cronbach's alpha*), jika *Cronbach Alpha* > 0.60 berarti reliabel.

Uji Asumsi Klasik. Hasil regresi memenuhi asumsi-asumsi regresi maka nilai estimasi yang diperoleh akan bersifat *BLUE* (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*) dan dapat diterima jika memenuhi asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, linieritas, heterokedastisitas dan multikolinieritas. Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya berdistribusi normal atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi X terhadap variabel terikat Y. Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah sebuah model regresi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, sedangkan uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi linear kuat antar variabel independen.

Metode Analisis Data. Analisis Linear Berganda. Analisis regresi linear berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, apakah berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai variabel dari *dependent*.

Analisis Koefisien Determinasi. Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Jika $R^2 = 0$ maka tidak ada persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Jika $R^2 \neq 1$, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna.

Uji Hipotesis. Dilakukan dengan bantuan SPSS versi 22.0. Jika $H_0 : \beta_1 = 0$ berarti tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* dan jika $H_1 : \beta_1 \neq 0$ terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization*. Jika $H_0 : \beta_2 = 0$ berarti tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization* dan jika $H_1 : \beta_2 \neq 0$ terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization*. Jika $H_0 : \beta_3 = 0$ berarti tidak ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *learning organization* dan jika $H_1 : \beta_3 \neq 0$ terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap *learning organization*. Uji hipotesis keempat menggunakan anova uji signifikansi Koefisiensi Determinasi (R^2) dengan uji F.

Jika $H_0 : R^2 = 0$ tidak ada pengaruh simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama sama terhadap *learning organization* dan jika $H_1 : R^2 \neq 0$ maka terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama sama terhadap *learning organization*. Uji signifikansi β_1, β_2 dan β_3 menggunakan uji t. Jika $t_{hit} > t_{tab}$ ($\alpha = 0,05, d_k - n - k - 1$), H_0 ditolak dan H_1 diterima dan jika $t_{hit} < t_{tab}$ ($\alpha = 0,05, d_k - n - k - 1$), H_0 diterima dan H_1 ditolak. Uji Signifikansi Koefisiensi Determinasi (R^2) menggunakan uji F yaitu untuk menguji hubungan tiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Jika F hitung \geq F tabel dan Sig (p) $< 0,05$; H_0 ditolak dan H_1 diterima dan jika F hitung \leq F tabel dan Sig (p) $> 0,05$; H_0 diterima dan H_1 ditolak. Derajat ketepatan terhadap pengujian dan analisis data memakai program SPSS versi 22.0.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. Untuk mengetahui hubungan dimensi dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* menggunakan matrik korelasi dimensi antar variabel. Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi, yaitu 0.00–0.199 yaitu sangat lemah, 0.20–0.399 yaitu lemah, 0.40–0.599 yaitu sedang, 0.60–0.799 yaitu kuat, dan 0.80–1.00 yaitu sangat kuat (Sugiyono, 2010:11). Korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*, yaitu:

Tabel 1. Matrik Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional, *Learning Organization*

Variabel		Dependent				
		Learning Organization (Y)				
	Dimensi	System atic thinkin g (Y _{1.1})	Person al Master y (Y _{1.2})	Mental Models (Y _{1.3})	Shared vision (Y _{1.4})	Team Learnin g (Y _{1.5})
Independent	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Gaya kepemimpinan transaksional (X _{1.1})	rX _{1.1} Y _{1.1}	rX _{1.1} Y _{1.2}	rX _{1.1} Y _{1.3}	rX _{1.1} Y _{1.4}
		Gaya Kepemimpinan transformasional (X _{1.2})	rX _{1.2} Y _{1.1}	rX _{1.2} Y _{1.2}	rX _{1.2} Y _{1.3}	rX _{1.2} Y _{1.4}
	Budaya Organisasi (X ₂)	Bureaucratic culture (X _{2.1})	rX _{2.1} Y _{1.1}	rX _{2.1} Y _{1.2}	rX _{2.1} Y _{1.3}	rX _{2.1} Y _{1.4}
		Competitive culture (X _{2.2})	rX _{2.2} Y _{1.1}	rX _{2.2} Y _{1.2}	rX _{2.2} Y _{1.3}	rX _{2.2} Y _{1.4}
		Participative culture (X _{2.3})	rX _{2.3} Y _{1.1}	rX _{2.3} Y _{1.2}	rX _{2.3} Y _{1.3}	rX _{2.3} Y _{1.4}

<i>Learning culture</i> (X _{2,4})	rX _{2,4} Y _{1,1}	rX _{2,4} Y _{1,2}	rX _{2,4} Y _{1,3}	rX _{2,4} Y _{1,4}	rX _{2,4} Y _{1,5}
--	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Lanjutan Tabel 1

Kecerdasan Emosional (X ₃)	<i>Self awareness</i> (X _{3,1})	rX _{3,1} Y _{1,1}	rX _{3,1} Y _{1,2}	rX _{3,1} Y _{1,3}	rX _{3,1} Y _{1,4}	rX _{3,1} Y _{1,5}
	<i>Self regulation</i> (X _{3,2})	rX _{3,2} Y _{1,1}	rX _{3,2} Y _{1,2}	rX _{3,2} Y _{1,3}	rX _{3,2} Y _{1,4}	rX _{3,2} Y _{1,5}
	<i>Sympathy</i> (X _{3,3})	rX _{3,3} Y _{1,1}	rX _{3,3} Y _{1,2}	rX _{3,3} Y _{1,3}	rX _{3,3} Y _{1,4}	rX _{3,3} Y _{1,5}
	<i>Social skills</i> (X _{3,4})	rX _{3,4} Y _{1,1}	rX _{3,4} Y _{1,2}	rX _{3,4} Y _{1,3}	rX _{3,4} Y _{1,4}	rX _{3,4} Y _{1,5}
	<i>Self Stimulation</i> (X _{3,5})	rX _{3,5} Y _{1,1}	rX _{3,5} Y _{1,2}	rX _{3,5} Y _{1,3}	rX _{3,5} Y _{1,4}	rX _{3,5} Y _{1,5}

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil. Karakteristik Responden. Butir pernyataan yang terkait dengan karakteristik responden, meliputi: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, dan status kepegawaian.

Hasil Deskripsi Variabel Penelitian. Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, diperoleh bahwa sebagian besar responden setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan yang ada, dengan dimensi gaya kepemimpinan transformasional paling banyak disetujui. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa sebagian besar responden setuju terhadap variabel budaya organisasi yang ada dengan dimensi *learning culture* paling banyak disetujui. Variabel kecerdasan emosional dalam penelitian ini, diperoleh bahwa sebagian besar responden setuju terhadap kecerdasan emosional yang ada, dengan persentase paling tinggi untuk setuju adalah dimensi *social skills*. Variabel *learning organization* dalam penelitian ini, diperoleh bahwa sebagian besar responden setuju terhadap variabel *learning organization* yang ada.

Uji Validitas dan Reliabilitas. Uji validitas menggunakan analisa korelasi *product moment*, diperoleh r_{hitung} semua variabel $> r_{tabel}$ dan r_{hitung} positif (+), berarti seluruh butir pernyataan valid semua dapat dipakai. Uji reliabilitas diperoleh untuk variabel gaya kepemimpinan = 0,863, budaya organisasi = 0,850, kecerdasan emosional = 0,872 dan *learning organization* = 0,848 menunjukkan semua variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, maka gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional dan *learning organization* memiliki reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik. Uji normalitas memakai uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan $\alpha = 0,05$ dan jumlah sampel (n) = 122, diperoleh nilai tingkat signifikan lebih besar dari 0,05 berarti sampel dari populasi dapat diterima dan berdistribusi normal, berarti uji normalitas terpenuhi. Uji linearitas bila $F > 0.05$ berarti arah regresi variabel bebas terhadap variabel terikat linear, berarti pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap *learning organization*, budaya organisasi terhadap *learning organization*, kecerdasan emosional terhadap *learning organization* adalah regresi linear. Uji heteroskedastisitas dengan metode *Scatterplot*, diperoleh hasil pola metode *Scatterplot* homoskedastisitas dan berarti uji heteroskedastisitas terpenuhi. Uji multikolinearitas didapatkan nilai *tolerance* dari gaya kepemimpinan = 0,725, budaya organisasi = 0,708 dan kecerdasan emosional = 0,808 sedangkan VIF memiliki nilai < 10, berarti menunjukkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam model regresi ini.

Hasil Pengujian Hipotesis. Analisis Regresi Linier Berganda. Analisis regresi berganda untuk mengetahui arah hubungan variabel independen dengan variabel dependen, apakah berhubungan positif atau negatif dan memprediksi nilai variabel dari dependen, bila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan, dari penelitian ini didapat persamaan $\hat{Y} = 0,227 + 0,104X_1 + 0,536X_2 + 0,306X_3 + e$, artinya persamaan regresi berganda ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* adalah positif. Jika variabel gaya kepemimpinan meningkat dengan asumsi variabel budaya organisasi dan kecerdasan emosional tetap, maka *learning organization* juga akan meningkat. Jika variabel budaya organisasi meningkat dengan asumsi gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional tetap, maka *learning organization* juga akan meningkat. Jika variabel kecerdasan emosional meningkat dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tetap, maka *learning organization* juga akan meningkat.

Koefisien Determinasi. Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen, diperoleh nilai $R^2 = 0,670$ artinya kenaikan dan penurunan *learning organization* ditentukan oleh pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama sebesar 67% dan sisanya sebesar 33% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Uji F. Uji F dalam penelitian ini diperoleh $F_{hitung} = 80,026$ dari $\alpha = 0,05$ dengan F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%, yaitu $F_{(3;118)} = 2,68$. Oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $80,026 > 2,68$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama (simultan) dianggap penting dan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *learning organization*.

Uji t. Uji t dalam penelitian ini diperoleh t_{hitung} gaya kepemimpinan = 2,356 dengan $t_{tabel} = 1,980$ ($n-1$, $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikan 0,024, berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\alpha < 0,05$. Untuk variabel budaya organisasi, didapat $t_{hitung} = 8,750$ dan $t_{tabel} = 1,980$ ($n-1$, $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikan 0,000, berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\alpha < 0,05$. Untuk variabel kecerdasan emosional, didapat $t_{hitung} = 5,362$ dan $t_{tabel} = 1,980$ ($n-1$, $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikan 0,000, berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $\alpha < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*.

Matriks Korelasi Antar Dimensi. Nilai matriks korelasi Pearson dari masing-masing variabel, yaitu variabel gaya kepemimpinan dengan *learning organization*

paling tinggi hubungannya adalah $X_{1.1}$ - $Y_{1.5}$ dengan korelasi sebesar 0,532 dan tingkat signifikansinya 0,01, termasuk dalam kategori hubungan sedang dengan dimensi gaya kepemimpinan transformasional terhadap dimensi *team learning*. Pada hubungan budaya organisasi dengan *learning organization*, nilai hubungan yang paling tinggi adalah $X_{2.1}$ - $Y_{1.4}$ dengan korelasi sebesar 0,598 dan termasuk dalam kategori sedang. Dimensi budaya organisasi yang memiliki korelasi paling tinggi bila dibandingkan dengan dimensi lainnya adalah dimensi *bureaucratic culture* dengan dimensi *shared vision*. Hubungan kecerdasan emosional terhadap *learning organization* memiliki korelasi tertinggi pada hubungan $X_{3.4}$ - $Y_{1.2}$, yaitu sebesar 0,507 dan termasuk dalam kategori hubungan sedang, dengan dimensi yang dimaksud adalah *social skills* pada kecerdasan emosional terhadap dimensi *personal mastery* pada *learning organization*. Nilai korelasi yang sangat rendah, yaitu antara 0-0,199 terjadi pada korelasi dimensi gaya kepemimpinan transaksional dengan dimensi *systematic thinking*, yaitu sebesar 0,162. Nilai korelasi yang sangat rendah lainnya adalah pada dimensi kecerdasan emosional, yaitu dimensi *self regulation* dengan dimensi *team learning* memiliki korelasi sebesar 0,148 dan dimensi *sympathy* dengan dimensi *team learning* yang memiliki korelasi sebesar 0,171.

Pembahasan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Learning Organization. Gaya kepemimpinan dapat mendorong terciptanya *learning organization*. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* yang cukup lemah pada BPSDM Hukum dan HAM dapat disebabkan oleh pergantian kepemimpinan yang cepat, yang membuat gaya kepemimpinan pun berubah secara dinamis. Perubahan gaya kepemimpinan mempengaruhi gaya memfasilitasi perubahan dan pembelajaran menjadi organisasi pembelajar.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *learning organization* pada BPSDM hukum dan HAM. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap *learning organization*. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Emilisa (2012:232) yang menyatakan bahwa *leadership* berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Penelitian yang mendukung juga berasal dari penelitian yang dilakukan oleh Lianto dan Devie (2015:302), Pimapunsri (2014:11) dan Sahaya (2012:107) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Penelitian yang dilakukan oleh Lang (2013:114) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh terhadap dimensi *learning organization*. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Mahseredjian *et al.* (2011:275) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dalam meningkatkan *learning organization*.

Hasil pada matriks korelasi antar dimensi pada penelitian ini menunjukkan dimensi gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap *learning organization* bila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mahseredjian *et al.* (2011:275), yang menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang lebih dalam menanamkan *learning organizational* daripada yang dilakukan pemimpin transaksional. Penelitian yang

dilakukan oleh Rijal (2010:124) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang penting dalam pengembangan *learning organization*. Hasil ini tidak mendukung hasil penelitian Lang (2013:114) yang menyatakan bahwa pemimpin transaksional memainkan peranan yang penting dalam menanamkan *learning organization* daripada pemimpin transformasional.

Angka korelasi gaya kepemimpinan transformasional dengan dimensi *team learning* paling besar diantara korelasi antar dimensi gaya kepemimpinan dengan *learning organization*. Seorang pemimpin yang dapat menginspirasi serta mendampingi bawahan dinilai berpengaruh terhadap *team learning*. Pemimpin transformasional lebih diinginkan pada BPSDM Hukum dan HAM untuk mendorong penanaman *learning organization*. Bawahan lebih menyukai atasan yang dapat mendorong bawahan untuk lebih baik, memberikan fasilitas pengembangan diri dan belajar, memberikan teladan dan contoh serta dapat menginspirasi daripada pemimpin yang lebih banyak mengontrol, mengarahkan dan cenderung menggunakan ancaman. Senge dalam Rijal (2010:120) mengidentifikasi tiga peranan kepemimpinan yang penting bagi membangun *learning organization*, yaitu sebagai perancang, sebagai pengajar dan sebagai peraga. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai lebih sesuai untuk membangun *learning organization* karena pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruhnya, mendorong secara intelektual, memberi perhatian, serta memberikan motivasi yang menginspirasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Learning Organization*. Pengaruh budaya organisasi terhadap *learning organization* yang cukup kuat pada BPSDM Hukum dan HAM dapat disebabkan bahwa terdapat budaya organisasi yang mendukung terciptanya *learning organization*. Nilai-nilai yang dianut mengenai pentingnya pembelajaran cukup dapat dipahami oleh pegawai BPSDM Hukum dan HAM. Pegawai memiliki respon yang positif terhadap kegiatan pengembangan SDM dan pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan kompetensi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *learning organization* pada BPSDM hukum dan HAM. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *learning organization*, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rijal (2010:124) yang menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi secara signifikan dan positif berhubungan dengan *learning organization*. Hasil ini juga memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan Lukito dan Elsy (2014:119) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap *learning organization*.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya dan sekaligus tidak memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Hantoro (2010:61) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi terbukti tidak memiliki pengaruh yang disignifikan terhadap operasi *learning organization*. Hasil penelitian juga tidak membuktikan hasil penelitian yang dilakukan oleh Emilisa (2012:233) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *learning organization* karena ternyata terbukti pada penelitian ini budaya organisasi berpengaruh terhadap *learning organization* yang menandakan bahwa

organisasi memiliki budaya organisasi yang mendukung terlaksananya *learning organization*.

Budaya belajar dapat memfasilitasi suatu organisasi untuk belajar karena jelas mengutamakan responsivitas terhadap perubahan, peningkatan inovasi, kreativitas dan pembelajaran serta dapat memperoleh informasi-informasi baru. Budaya birokrasi diperlukan untuk memperkuat *learning organization* terutama dalam meningkatkan dimensi *shared vision*. Budaya birokrasi lebih memberi arti dalam penanaman nilai-nilai dan visi organisasi. Dimensi yang juga memiliki korelasi yang cukup dengan *learning organization* adalah *participative culture*. Budaya partisipatif mengedepankan kerja tim dan integrasi yang tinggi pada masing-masing anggotanya sehingga juga dapat mendorong terciptanya *learning organization*.

Budaya organisasi memegang peranan penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang efektif. Keefektifan sebuah organisasi juga bergantung pada *learning organization* yang diterapkan dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi *learning organization* sehingga suatu organisasi dapat dinilai sukses juga dipengaruhi budaya organisasi yang mendukung terwujudnya *learning organization*. Budaya organisasi birokrasi memiliki pengaruh dalam membagi atau menyebarkan visi dan misi organisasi serta dapat berperan penting dalam peningkatan dimensi *team learning*. Atasan lebih banyak bersifat sebagai pengarah, yaitu memberikan arahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Peningkatan *team learning* dapat didorong melalui birokrasi karena karakteristik pegawai negeri sipil yang kurang fleksibel dan cenderung mengikuti perintah pimpinan. Pegawai BPSDM Hukum dan HAM menyukai pada situasi organisasi yang fleksibel, dapat memfasilitasi perubahan dan pengembangan pegawai, memiliki iklim belajar tetapi pegawai juga memerlukan aturan dan prosedur yang jelas dan berlaku secara umum kepada semua pegawai. Karakteristik tersebut dapat mendukung untuk terciptanya organisasi pembelajar

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Learning Organization*. Kecerdasan emosional dapat mendorong terciptanya *learning organization*. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap *learning organization* yang cukup rendah pada BPSDM Hukum dan HAM dapat disebabkan oleh pemahaman pegawai mengenai pentingnya kemampuan untuk memahami emosi diri dan orang lain belum optimal. Konsep kecerdasan emosional belum sepenuhnya diketahui oleh pegawai BPSDM Hukum dan HAM.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *learning organization* pada BPSDM hukum dan HAM. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *learning organization*, selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Labbaf *et al* (2011:542), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional penting dan memiliki dampak pada dimensi *learning organization*. Hasil penelitian juga menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Danaeefard *et al* (2012:1927), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung dengan *learning organization*, yang berarti bahwa peningkatan kecerdasan emosional akan meningkatkan *learning*

organization. Penelitian mengenai komponen kecerdasan emosional dan *learning organization* mengindikasikan hubungan langsung diantaranya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *social skills* pada kecerdasan emosional memiliki hubungan yang kuat dengan dimensi-dimensi pada *learning organization*. Dimensi *social skills* pada kecerdasan emosional memiliki hubungan yang kuat dengan dimensi *personal mastery* pada variabel *learning organization*. Dimensi *sympathy* memiliki korelasi paling rendah dengan dimensi *learning organization* bila dibandingkan dengan dimensi kecerdasan emosional lainnya. Hal ini menandakan bahwa untuk mendorong *learning organization* lebih diperlukan kemampuan sosial, yaitu mencakup kemampuan mempengaruhi, hubungan sosial, komitmen, manajemen konflik, kolaborasi.

Kecerdasan emosional memainkan peranan yang signifikan dalam mendampingi manajer dan pegawai untuk mengelola perubahan dinamis lingkungan. Berdasarkan kerangka teori, dengan adanya kecerdasan emosional pada organisasi memiliki efek yang positif. Pengelolaan staf yang baik sangat diperlukan untuk mendukung terciptanya organisasi yang sukses. Salah satu kemampuan tersebut adalah dengan memiliki kecerdasan emosional, yang berarti dapat menangkap hati dan jiwa dari para anggota organisasi. Kecerdasan emosional berarti mampu memahami emosi diri dan orang lain, merasakan apa yang dirasakan orang lain dan memotivasi diri untuk mampu bertahan dan menghadapi kegagalan, terus belajar untuk menghadapi perubahan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional bersama-sama terhadap *Learning Organization*. Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*. Semakin tinggi *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM. Sebaliknya, jika semakin rendah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional maka *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM juga akan semakin rendah.

Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara simultan terhadap *learning organization* termasuk dalam kategori cukup kuat dan memiliki nilai yang lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh masing-masing variabel X secara parsial terhadap *learning organization*. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *learning organization* bila dibandingkan dua variabel bebas lainnya yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional. Peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan *learning organization* yang lebih baik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *learning organization* pada BPSDM hukum dan HAM. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap *learning organization*, selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Danaeefard *et al.* (2012:1927), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh dengan *learning organization*, yang berarti bahwa peningkatan budaya organisasi dan kecerdasan emosional akan meningkatkan *learning organization*. Penelitian lain yang

meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *learning organization* mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel gaya kepemimpinan terhadap *learning organization* (Lang, 2013:114).

Mintzberg (1990) dalam Pimapunsri (2014:11) menyatakan bahwa dalam rangka mencapai kesuksesan organisasi, suatu organisasi harus terus belajar. *Learning organization* merupakan subjek bagi perubahan lingkungan. Organisasi yang terus belajar menandakan bahwa organisasi tersebut siap dalam menghadapi perubahan. *Learning organization* memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi untuk dapat mendukung organisasi tersebut untuk maju dan berkembang. Suatu organisasi akan maju apabila setiap orang yang terlibat di dalamnya senantiasa meningkatkan kualitas kerja, tidak hanya terpaku pada kebiasaan lama, tetapi selalu ingin belajar dan berusaha mencari jalan terbaik yang sejalan dengan tuntutan perubahan dan kompleksitas persaingan yang ada

Organisasi memiliki tujuan untuk menjadi *learning organization*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat variabel yang mempengaruhi *learning organization*. Faktor yang mempengaruhi suatu organisasi mencapai *learning organization* adalah peran pemimpin, budaya yang mendukung untuk terciptanya *learning organization* serta kemampuan dalam mengelola emosi. Peran pemimpin adalah untuk memfasilitasi perubahan dan mendorong agar anggota di dalam organisasi memiliki keinginan dan menunjukkan perilaku untuk terus berkembang dan belajar. Budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan menjadi organisasi belajar merupakan faktor kunci dalam membentuk *learning organization*. Budaya belajar memfasilitasi individu untuk memiliki komitmen, mendorong inovasi ke arah perubahan, dinamis terhadap perubahan. Kecerdasan emosional mendukung terwujudnya *learning organization* melalui kemampuan individu memahami emosi diri dan orang lain sehingga dapat bertindak, untuk bersosialisasi dan menyerap hal positif dari rekan atau tim kerja sebagai proses pembelajaran.

PENUTUP

Kesimpulan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *learning organization*, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM, artinya jika gaya kepemimpinan baik, maka *learning organization* meningkat. Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan kuat dengan dimensi *team learning*. (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM, yang memiliki arti bahwa apabila budaya organisasi kuat maka *learning organization* juga akan kuat. Dimensi *bureaucratic culture* berhubungan paling kuat dengan dimensi *shared vision*. (3) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* pada BPSDM Hukum dan HAM, yang berarti jika kecerdasan emosional baik, maka *learning organization* meningkat. Dimensi *social skills* berhubungan paling kuat dengan dimensi *personal mastery*. (4) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *learning*

organization pada BPSDM Hukum dan HAM. Pengaruh budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan terhadap peningkatan pencapaian learning organization dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional.

Saran. Berdasarkan kesimpulan di atas serta hasil yang dicapai dalam penelitian, maka penulis menyarankan sebagai berikut: (1) Organisasi dapat fokus pada pembentukan budaya belajar karena budaya organisasi merupakan faktor yang memberikan sumbangan terbesar dalam perwujudan organisasi pembelajar. Pembentukan budaya belajar melalui pemberian motivasi kepada pegawai untuk terus belajar, pemberian fasilitas untuk mengikuti Diklat. Organisasi juga dapat mendorong melalui budaya birokrasi untuk meningkatkan tercapainya *learning organization*, khususnya pada sosialisasi visi organisasi, pemberlakuan ketentuan secara umum kepada pegawai. (2) Organisasi dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan dengan diikutsertakan dalam pelatihan meningkatkan kecerdasan emosional serta *counseling* bagi pegawai yang memiliki permasalahan atau kekurangan dalam kemampuan sosial. (3) Atasan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong organisasi pembelajar, yaitu dengan menekankan moral dan etika, membangun visi yang jelas, mengembangkan ide kreatif serta mendampingi bawahan untuk mencapai keberhasilan. (4) Untuk penelitian selanjutnya, oleh karena masih ada yang belum dapat dijelaskan oleh variabel yang diteliti dalam penelitian ini, maka disarankan untuk melakukan penelitian dengan variabel lain, seperti efikasi diri, kompetensi, tipe kepribadian, lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. (2013). *Understanding The Theory and Design of Organization*. Thompson-Southwestern. Mason (Ohio).
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. R. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service organizations. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1921-1931.
- Emilisa, Netania. (2012). Leadership dan Organizational Culture: Pengaruhnya terhadap Learning Organization dan Employee's Job Satisfaction. *Media Riset Bisnis & Manajemen*. 12 (12), 223-237.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organization*, 10th Edition. Pearson Education Limited. Essex. England.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Bina Bahasa Alkemis. Buku 1, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. (2014). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Bina Bahasa Alkemis. Buku 2, Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta
- Kristanti, F. (2014). Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Dan Employee Satisfaction (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Non-Manufaktur Di Surabaya). *Business Accounting Review*, 2(2), 165-176..

- Labbaf, Hasan; Mohammad Esmaeil Ansari dan Masoomah Masoudi. (2012). The Impact of the Emotional Intelligence on Dimensions of Learning Organization: The Case of Isfahan University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(5), 536-545.
- Sopheak, L. A. N. G. (2013, May). A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia. In 2013 *International Conference on Public Management (ICPM-2013)*. Atlantis Press.
- Vilency, V. (2015). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Learning Organization Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Ritel Berskala Internasional Dan Nasional Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 3(1), 292-303..
- Lukito, S. K. (2014). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Pada Sektor Non Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review*, 2(2), 111-122..
- Mahseredjian, A., Karkoulia, S., & Messarra, L. (2011). Leadership styles correlate of learning organization in a non-western culture. *The business review, Cambridge*, 17(2), 269-277.
- Mbassana, M. (2014). Validating The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire (Dloq) In The Rwandan Context. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 2(2). 15-26.
- Mony, Farida. (2011). Learning Organization dan Kepemimpinan dalam Organisasi Pendekatan Konseptual. *Jurnal Ilmu Ekonomi Advantage*. 2(3), 92-98.
- Lianna, O. (2015). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap University Performance Dengan Learning Organization Dan University Culture Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review*, 3(1), 489-500.
- Pimapunsi, P. (2014). Learning organization and leadership style in Thailand. *The Business & Management Review*, 4(4), 7-12.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 119-127.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*, 14th Edition. Pearson Education Inc. New Jersey.
- _____. (2015). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Marati Fashi, M. A. (2012). Study the effect of emotional intelligence on organizational learning staff, Case study: Jihad Agriculture Organization of Isfahan. *Management Science Letters*, 2, 2501-2510.
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96-113.
- Setiawan, A. M. (2014). Pengaruh Leadership Style Terhadap Learning Organization Dan Quality Management Untuk Meningkatkan Firm

Performance (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Di Surabaya). *Business Accounting Review*, 2(2), 52-63.

_____. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.